

Rozdział 6

Opcje strategiczne wejścia na rynek Europy Zachodniej polskiej agencji interaktywnej na przykładzie analizy Grupy K2

Magda Pruchniewska

studentka, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Sytuacja na rynku agencji marketingowych

Rynek agencji marketingowych w Polsce

Z upływem lat firmy coraz bardziej zaczęły doceniać rolę reklamy. Wzrosła liczba agencji marketingowych. Te z kolei zaczęły się specjalizować, w rezultacie czego powstały między innymi agencje interaktywne, domy mediowe, agencje consultingowe, dostarczające strategie dla przedsiębiorców. W ostatnich latach okazało się jednak, że potrzeby, szczególnie tych większych klientów, są bardzo złożone i generują zapotrzebowanie na kompetencje łączące ofertę wielu takich agencji. Dlatego często wybierane są takie, których oferta jest najbardziej zbliżona do oczekiwań.

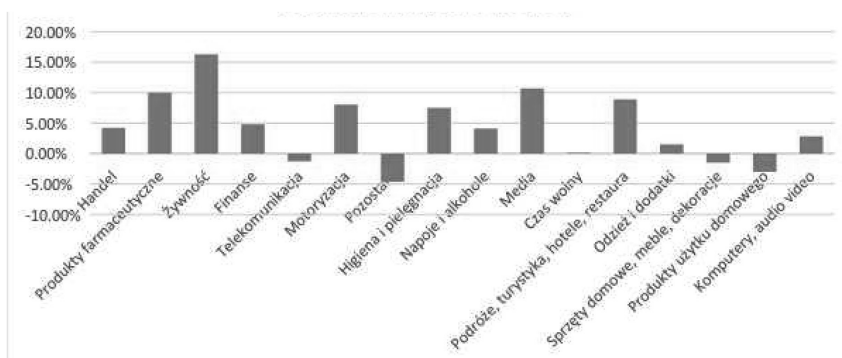
Tabela 6.1. Zmiana wydatków na działania reklamowe w 2015 roku
w badanych sektorach

Sektor	Procentowa zmiana (w %)
1	2
Handel	4,2
Produkty farmaceutyczne	10
Żywność	16,3
Finanse	4,8
Telekomunikacja	-1,3
Motoryzacja	8
Pozostałe	-4,6

Tab. 6.1. (cd.)

1	2
Higiena i pielęgnacja	7,5
Napoje i alkohole	4,1
Media	10,7
Czas wolny	0,1
Podróże, turystyka, hotele, restauracje	8,9
Odzież i dodatki	1,5
Sprzęty domowe, meble, dekoracje	-1,5
Produkty użytku domowego	-3
Komputery, audio video	2,8

Źródło: Raport SMP: Rynek Reklamy w Polsce 2015.



Rysunek 6.1. Zmiana wydatków na działania reklamowe w 2015 roku w badanych sektorach

Źródło: opracowanie własne.

Według raportu SMG Polska (*Rynek reklamowy w Polsce 2015, 2016*) tylko w 2015 roku rynek agencji marketingowych zanotował wzrost o 4,5% w wartościach netto, co oznacza dodatkowe 326,1 mln złotych. Wynika to głównie ze wzrostu wydatków reklamowych w sektorze żywnościowym, farmaceutycznym oraz FMCG. Jak można zauważyć w tabeli 6.1 i na wykresie (rysunek 6.1), na tym samym poziomie pozostał sektor „czas wolny”, natomiast spośród 16 badanych kategorii spadek odnotowały produkty do użytku domowego, sprzęty domowe, telekomunikacja, meble i dekoracje oraz kategoria „pozostałe”. Na początku 2016 roku wartość całego rynku w Polsce wyniosła ponad 7,5 mld zł.

Wpływ na rynek reklamowy ma przede wszystkim sytuacja gospodarcza. W 2016 roku również przewiduje się wzrost wpływów, ale w znacz-

nie mniejszym stopniu, niż można to było zaobserwować w badanym roku 2015 (*Agencje interaktywne 2015*, 2015). Znaczny wpływ powinny mieć w tym zakresie program 500+ oraz odbywające się duże imprezy sportowe, jak na przykład wielkie turnieje piłkarskie, które sprzyjają dodatkowym wydatkom zakupowym. Istnieją także negatywne strony, które obniżają szanse na wpływy z działań reklamowych. Przyczynią się do tego najpewniej obniżenie ratingu Polski przez agencję S&P, nowe podatki, automatyzacja produkcji oraz wycofanie się z Azji wielu firm, a tym samym powstanie kryzysu w gospodarce tamtejszych rejonów. Dodatkowo masowy napływ imigrantów, strach przed atakami terrorystycznymi mogą negatywnie oddziaływać na część z wymienionych wcześniej kategorii.

Rynek agencji marketingowych oraz miejsce Polski w rankingach

Wydatki na platformy cyfrowe i działalność marketingową w Europie Zachodniej według badań CMO Council Europe (CMO council, 2016) w 2015 roku wzrosły o 9,1% do wartości 35,25 miliardów dolarów. Wydatki na reklamę internetową wzrosły na tym samym obszarze o 26,5%, podczas gdy w Europie Wschodniej tylko o 2,8%. Z wszystkich badanych krajów Unii Europejskiej to Wielka Brytania odnotowała największe wydatki na reklamy mobilne. Ich wartość szacuje się na około 4,67 miliarda dolarów (Marketing Operations, n.d.).

Według rankingu DESI określającego rozwój 28 krajów Europy w kategorii rozwoju digitalowego 2016 (DESI, 2016) Polska wypadła nadzwyczaj słabo i zajmuje dopiero 22 miejsce. Niestety w zakresie integracji technologii cyfrowych zajmujemy jeszcze dalsze, bo 25 miejsce. Tylko w obszarze *digital public services* plasujemy się na środku stawki (15 miejsce) z 15 miejscem.

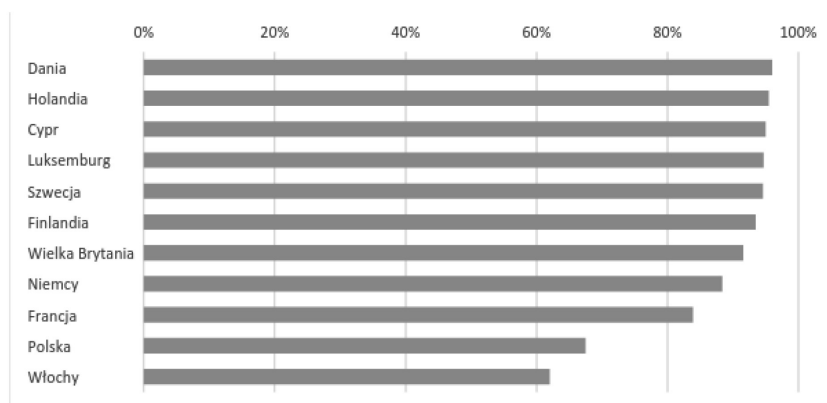
W 2015 roku populacja Unii Europejskiej wynosiła prawie 508 milionów mieszkańców (Internet Usage in the European Union, 2015), z czego prawie 403 miliony osób (79,3%) są użytkownikami Internetu. Pod względem liczby ludności korzystającej z Internetu (jak zaznaczono w tabeli poniżej) największy odsetek odnotowały takie kraje jak Niemcy, Wielka Brytania i Francja. Jednak patrząc na stosunek tej liczby do populacji danego kraju, to przodują w tym Dania, Cypr, Finlandia, Luksemburg, Holandia, Szwecja i Wielka Brytania, w których ponad 90% osób ma styczność z Internetem. W Polsce wartość ta w 2015 roku wyniosła zaledwie 67,5%.

Tabela 6.2. Użytkownicy Internetu w krajach Unii Europejskiej w 2015 roku

Unia Europejska	Populacja (mln)	Użytkownicy Internetu (mln)	% populacji	% wszystkich użytkowników w UE
Dania	5,7	5,4	96	1,3
Holandia	16,9	16,1	95,5	4
Cypr	0,84	0,8	95	0,2
Luksemburg	0,56	0,53	94,7	0,1
Szwecja	9,7	9,2	94,6	2,3
Finlandia	5,5	5,1	93,5	1,3
Wielka Brytania	64,8	59,3	91,6	14,7
Niemcy	81,1	71,7	88,4	17,8
Belgia	11,3	9,6	85	2,4
Estonia	1,3	1,1	84,2	0,3
Francja	66,1	55,4	83,9	13,8
Austria	8,5	7,1	83,1	1,8
Słowacja	5,4	4,5	83,1	1,1
Irlandia	4,6	3,8	82,5	0,9
Litwa	2,9	2,4	82,1	0,6
Łotwa	1,98	1,6	82	0,4
Czechy	10,5	8,4	79,7	2,1
Hiszpania	46,4	35,7	76,9	8,9
Węgry	9,8	7,5	76,1	1,9
Chorwacja	4,2	3,2	75	0,8
Malta	0,43	0,31	73,2	0,1
Słowenia	2,1	1,5	72,8	0,4
Portugalia	10,4	7,0	67,6	1,7
Polska	38,0	25,7	67,5	6,4
Grecja	10,8	6,8	63,2	1,7
Włochy	60,8	37,7	62	9,3
Bułgaria	7,2	4,1	56,7	10
Rumunia	19,9	11,2	56,3	2,8

Źródło: <http://www.internetworldstats.com/stats9.htm> (dostęp: 11.04.2016).

Z raportu eMarketer (emarketer.com, 2016) wynika, że w samej Europie Zachodniej w 2016 roku dokonano zakupów internetowych na kwotę około 351,4 miliardów dolarów. Połowa tej kwoty to wyniki z Niemiec i Wielkiej Brytanii. Wskazuje to na ogromny potencjał branży e-commerce w tej części kontynentu. Badania na tym samym terenie wykazały, że 45% mieszkańców tych regionów odwiedzało regularnie platformy społecznościowe. Wiodący okazał się Facebook.



Rysunek 6.2. Odsetek użytkowników Internetu w wybranych krajach Unii Europejskiej

Źródło: <http://www.internetworldstats.com/stats9.htm> (dostęp: 11.04.2016).

Udział mediów w reklamie w Polsce i w Europie

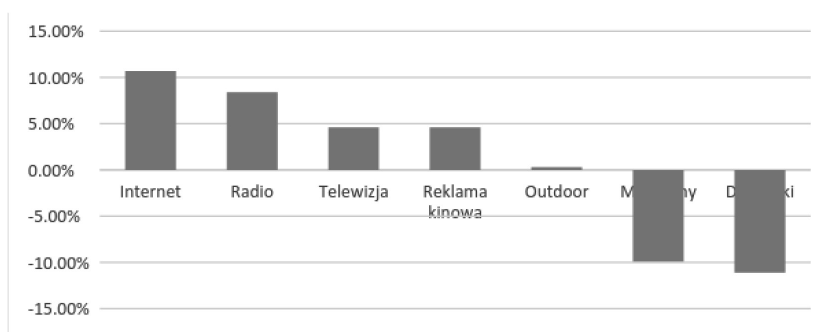
W 2015 roku odnotowano dodatnią dynamikę wydatków reklamowych dla wszystkich mediów z wyjątkiem prasy (*Rynek reklamowy w Polsce 2015, 2016*). Na znaczeniu zyskują źródła cyfrowe, a największą popularnością cieszył się Internet, dla którego ta wartość wzrosła o 171,5 mln złotych netto, czyli 10,7%. Można zauważyć rosnącą pozycję video online (27%) oraz ze względu na popularność zastosowania urządzeń, takich jak telefony czy tablety, reklama mobilna stała się modnym trendem, w który chcą inwestować przedsiębiorcy, co widać po zwiększeniu się udziałów w tej formie reklam o 55% w stosunku do roku 2014.

Tabela 6.3. Procentowa zmiana udziału mediów w reklamie w 2015 roku w Polsce

Media	Dynamika wzrostu (w %)
Internet	10,7
Radio	8,4
Telewizja	4,6
Reklama kinowa	4,6
Outdoor	0,3
Magazyny	-9,9
Dzienniki	-11,1

Źródło: <http://www.internetworldstats.com/stats9.htm> (dostęp: 21.04.2016).

Według badań DESI (DESI, 2016) w Polsce tylko 65% osób w wieku od 16 do 74 lat korzysta z Internetu, podczas gdy w Europie średni wynik to 76%. Z raportu wynika, że aż 27% obywateli Polski nigdy nie korzystało z Internetu. Z tego 69% użytkowników korzysta niego w celu sprawdzenia wiadomości i jest to wynik przekraczający średnią europejską. W okresie 3 miesięcy użytkowania powyżej 40% użytkowników Internetu w Polsce i w Europie słucha muzyki, ogląda video lub gra w gry. Wzrost o 6% w stosunku do 2015 roku można zauważyć w użytkowaniu sieci socjalowych oraz w zakupach online. Mniejszym zainteresowaniem niż w latach poprzednich cieszy się bankowość internetowa.

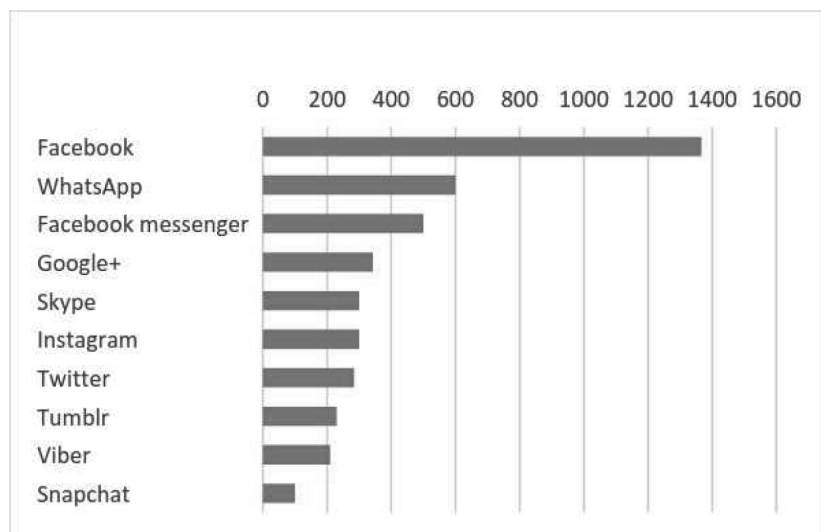


Rysunek 6.3. Zmiana udziału mediów w reklamie w roku 2015 w stosunku do roku 2014 w Polsce

Źródło: opracowanie własne.

Na początku 2015 roku liczba kont utworzonych w portalach społecznościowych sięgnęła w Europie Zachodniej 197 milionów, a w Europie Wschodniej o 7 milionów mniej.

Polacy korzystają z Internetu średnio 4,9 h na dobę, z czego 2,1 h w mediach społecznościowych (*Internet Usage in the European Union*, 2015). Jest to potencjalnie duży rynek reklamowy, który wciąż rośnie, ale który poza korzyściami niesie ze sobą również wiele zagrożeń. Wśród dobrych stron wyróżnić można szeroki zasięg dotarcia reklamy do odbiorcy, łatwy pomiar wyników oraz różnorodność kanałów przekazu. Niestety, jak powszechnie wiadomo, co się raz pojawi w Internecie, szybko z niego nie zniknie, a szczególnie jeśli chodzi o negatywne opinie. Również same wyniki mogą być przekłamane (zakładanie fałszywych kont, aplikacje automatycznie podbijające liczbę wejść na stronę etc.).



Rysunek 6.4. Aktywni użytkownicy platform społecznościowych na świecie w 2015 roku

Źródło: opracowanie własne.

K2 – czyli duża spółka w pigułce

Historia spółki K2 sp. z o.o. rozpoczęła się w 1997 roku od założenia K2 Internet Provider s.c. przez Michała Lacha. Spółka ta dostarczała głównie łącza internetowe oraz odpowiadała za budowę serwisów WWW. Zaledwie trzy lata później została przekształcona w spółkę akcyjną K2 Internet S.A., a akcje przedsiębiorstwa zostały objęte przez fundusz venture capital BMP AG (*K2 – Najbardziej interaktywna agencja w Polsce*, 2016). K2 stale zyskiwała na popularności, rosło jej znaczenie na rynku, dlatego w 2003 roku została uznana przez MMP za najbardziej kreatywną agencję w Polsce. Kolejne trzy lata przyniosły spółce K2 status Gold Microsoft Certified Partner oraz tytuł najbardziej podziwianej agencji interaktywnej. Lista nagród zarówno dla agencji, jak i dla poszczególnych jej działań jest ogromna.

Rok 2007 przyniósł utworzenie nowej spółki – obecnie znanej jako FABRITY K2 Sp. z o.o. W zakres jej kompetencji wchodziło wsparcie klientów w rozwoju dzięki oprogramowaniu i rozwiązaniom IT dedykowanym dla biznesu. W kolejnych latach K2 zadebiutowało na GWP w Warszawie, finalizowano kolejne inwestycje, takie jak Audioteka S.A., Good Sp. z o.o., K2 Search Sp. z o.o., Octawave, K2 Media. W 2015 roku BMP AG sprzedało akcje K2. Obecnie K2 ma na swoim koncie wiele na-

gród oraz może pochwalić się realizacjami dla wielu znanych i cenionych polskich i zagranicznych organizacji, takich jak Coca-Cola, Carrefour Polska, Grupa PZU, PKO BP, Polpharma, Heineken, Desperados, IKEA, L'Oreal, Orlen, Pracuj.pl, Volkswagen, Volvo. Na chwilę obecną zatrudnia ponad 350 pracowników.

Od 2012 roku K2 odnotowuje wzrost przychodów ze sprzedaży usług. W 2015 roku osiągnęły one wartość 87 milionów 600 tysięcy złotych. Składają się na to działania K2 w dziedzinie kreacji, budowania i doradztwa w zakresie strategii, popularnego w ostatnim czasie 360. K2 posiada również kompetencje dotyczące animacji video, user experience, e-commerce etc. Organizacja ta przygotowała i przeprowadziła wiele kampanii reklamowych. Do najbardziej znanych należą: Smutny autobus (kampania MSW wzbudzająca wiele emocji i kontrowersji, ale dzięki temu, a także dzięki jej „viralowemu” charakterowi zyskała ogromną popularność), PGE „Zapewniamy energię” (szczególnie z uwzględnieniem historii Sebastiana, sześciolatniego chłopca z Idzbarka, który zadzwonił do centrali i poprosił o „prąd z reklamy”), kampania wody Żywiec Zdrój – Słońce nad Warszawą (zimną na jednej ze ścian budynku Q22 w Warszawie została uruchomiona instalacja imitująca Słońce oraz aplikacja, przez którą można było składać życzenia i podarować Słońce wybranej osobie). Takich działań było oczywiście o wiele więcej.

K2 posiada również zespoły IT tworzące dedykowane aplikacje klienckie, zarówno w postaci portali (np. dla PKO BP, Getin Banku), jak i aplikacji do zarządzania przebiegiem wybranych procesów wewnątrz firmy (dla klientów takich jak KGHM, Sanofi, USP, Polpharma).

Bariery wejścia na rynek europejski

Pojęcie „bariery wejścia” jest używane w odniesieniu do strategii zarządzania przedsiębiorstwem (*Analiza Marketingowa*, cz. 2, 2015). Są to czynniki utrudniające wejście konkurencji na dany rynek bądź jego segment. Wyróżniamy dwa rodzaje barier: naturalne, tworzące się samoistnie oraz strategiczne, będące wynikiem celowych działań podejmowanych przez funkcjonujące na tym rynku organizacje. Czym wyższa jest bariera, tym wejście na rynek jest bardziej kosztowne i trudniejsze.

Analizując pięć sił Portera na przykładzie agencji marketingowych, można zbadać zarówno pozycję na rynku, jak i możliwości wejścia na rynek Europy Zachodniej przez firmę K2.

Konkurencja

W Polsce K2 przez lata zdobyło pozycję jednej z najbardziej rozpoznawalnych i poważanych agencji interaktywnych (*Rynek reklamowy w Polsce 2015, 2016*). Potwierdza to ogromna liczba nagród przyznanych tak samej agencji, jak i realizowanym przez nią projektom. Choć nagrodę dla agencji interaktywnej roku 2015 według „Media&Marketing Polska” zdobyła firma Lubię To – Linked by Isobar, to sama Grupa K2 nadal plasuje się na bardzo wysokim miejscu. Niesie to za sobą zlecenia na realizację wielu projektów oraz zaproszenia do udziału w przetargach.

Na rynku europejskim konkurencja jest znacznie potężniejsza. Aby wejść na rynek Europy Zachodniej, trzeba mieć tzw. know-how, poznać kulturę, sposób prowadzenia rozmów biznesowych. Poza tym organizacja musi mieć na uwadze możliwość pozyskania wykwalifikowanej kadry z danego regionu lub koszty sprowadzenia specjalistów z Polski. Jeśli nie ma się takiej wiedzy, realizacja takiego kroku jest znacznie utrudniona. Pomimo to firma K2 współpracuje z przedsiębiorstwami z innych krajów Unii Europejskiej oraz niejednokrotnie wygrywa przetargi z agencjami marketingowymi z całej Europy.

Drugim ważnym czynnikiem jest liczba agencji interaktywnych działających w Europie. Pierwsze miejsca w rankingach w roku 2016 zajmowały takie agencje jak AMV BBDO i Leo Burnett London z Wielkiej Brytanii, Forsman & Bodenfors Gothenburg ze Szwecji oraz Marcel Paris z Francji (*WARC100: The world's best creative agencies 2016, 2016*). Do najlepszych należą zarówno wielkie korporacje zatrudniające tysiące pracowników, jak i mniejsze, bardzo wyspecjalizowane jednostki. Z punktu widzenia K2 ważne jest jednak to, że pomimo dużej konkurencji rynek ten jest znacznie większy. Wydatki na reklamę w Polsce stanowią ułamek wartości, jaką przeznacza się na podobne cele w Europie. Nasylenie rynku jest w tym wypadku znacznie mniejsze. Oznacza to, że kolejna firma na rynku, szczególnie z odpowiednio dobraną ofertą, może zaspokoić potrzeby części klientów z tak szerokiego regionu.

Dostawcy

K2 zatrudnia powyżej 300 pracowników. Przy dużym nakładzie projektów często potrzebne są dodatkowe zasoby. Rekrutacja jest jednym ze sposobów pozyskiwania pracowników. Zdarza się jednak, że taka potrzeba zachodzi wyłącznie w celu wykonania konkretnych prac w jednym projekcie. W takim wypadku, jak wiele firm, K2 korzysta z usług firm outsource'ujących programistów czy grafików. Dodatkowo przy

organizacji kampanii marketingowych niezbędne są druk, gadżety oraz wiele innych materiałów reklamowych. Są one wykonywane przez zewnętrznych kontraktorów. K2 korzysta również z wiedzy i doświadczenia specjalistów z wielu różnych branż, którzy mogą wspomóc realizację projektów.

Wejście na rynek europejski wymusiłoby konieczność pozyskania dostawców z konkretnych regionów. W innym przypadku firma musi się liczyć z dodatkowymi kosztami sprowadzenia specjalistów lub ryzykiem związanym z pracą na odległość. Stanowi to o tyle problematyczną kwestię, że większość firm ma już podpisane kontrakty z częścią europejskich agencji. Często właściciele mniejszych firm wybierają współpracę ze znanymi i sprawdzonymi przedsiębiorstwami z branży reklamowej.

Klienci

Jak wiemy, wydatki na usługi reklamowe w Europie wynosiły w 2015 roku 35,25 miliarda dolarów. Oznacza to duże zapotrzebowanie wśród klientów na działania marketingowe. Ogrom obecnie działających agencji marketingowych nadal nie jest w stanie w pełni nasycić rynku. Dodatkowo Europa Zachodnia odnotowała znacznie większy przyrost takich wydatków niż Polska.

W tym miejscu należałoby się zastanowić nad możliwością pozyskania klientów zagranicznych. W tym zakresie Grupa K2 ma już pewne doświadczenie, na co wskazują wygrane przetargi, współpraca na europejskich rynkach oraz zdobyte w konkursach międzynarodowych nagrody. W przypadku wejścia na rynek europejski trzeba jednak pomyśleć o zwiększeniu tych wpływów i zdobyciu większej liczby znaczących klientów.

Substytuty

Na rynku Europy Zachodniej prosperuje wiele firm zajmujących się reklamą, tworzeniem kampanii, strategii. Oznacza to, że oferta, z którą firma wchodzi na rynek europejski, musi być bardzo korzystna z punktu widzenia klienta. Należy tu wziąć przede wszystkim pod uwagę koszty zamiany jednej agencji marketingowej na inną. Sprawia to, że oferta przedstawiona przez firmę dopiero wchodzącą na rynek europejski musi być albo opłacalna cenowo, albo atrakcyjna pod względem proponowanych usług.

Inne czynniki

W procesie wejścia firmy na rynek europejski, poza wcześniej wymienionymi czynnikami, należy wziąć pod uwagę uwarunkowania formalne, zarówno te narzucone przez Unię Europejską, jak i przez prawo obowiązujące w poszczególnych krajach Europy Zachodniej. Istotny jest również element etyczny i kulturowy wybranego kraju (*Analiza Marketingowa*, cz. 2, 2015).

Istotna jest również sytuacja gospodarcza w Europie i na świecie. Ostatnie wydarzenia związane z wyjściem Wielkiej Brytanii z UE na pewno mają na nią negatywny wpływ, jednak nie należy zapominać, że taki proces nie zachodzi z dnia na dzień, a procedura wyłączenia państwa ze struktury europejskiej może potrwać nawet kilka lat. Jest to czas, w którym firma może ugruntować swoją pozycję na rynku.

Kolejnym globalnym problemem, z którym muszą się mierzyć wszystkie agencje marketingowe na świecie, jest blokowanie reklam internetowych. Tylko w czwartym kwartale 2015 roku badania 28 000 użytkowników Internetu w 28 krajach Unii Europejskiej wykazały, że 61% respondentów jest świadomych, że istnieje sposób unikania reklam cyfrowych lub ich blokowania. Aż 42% są skłonne zapłacić, żeby tylko uniknąć reklam (Marketing Operations, n.d.). Sprawia to, że trudno jest efektywnie dotrzeć do większej liczby odbiorców. Rozwiązaniem tego problemu jest poszukiwanie nowych, bardziej kreatywnych źródeł oraz tworzenie reklam skierowanych do konkretnego odbiorcy.

Możliwe rozwiązania oraz ich analiza SWOT

Pierwszym z rozwiązań jest zatrudnienie pośrednika, który pozyskiwałby klientów oraz sprzedawałby usługi. Całość działań byłaby wykonywana na terenie Polski (*Przewodnik dla eksportera*, 2003).

Tabela 6.4. Analiza SWOT dla wariantu 1

Zalety wejścia na rynek Europy Zachodniej	Wady wejścia na rynek Europy Zachodniej
<ul style="list-style-type: none"> • Pozyskaniem klientów zajmuje się pośrednik • Niskie koszty wejścia na rynek • Rozwiązanie trudności związanych z wejściem na rynek jest po stronie pośrednika • Niskie ryzyko finansowe • Brak problemów z pozyskaniem kadry 	<ul style="list-style-type: none"> • Długi łańcuch pośredników – niska opłacalność transakcji • Firma nie zdobywa doświadczenia na rynku zagranicznym • Firma nie zdobywa know-how dotyczącego rynków zagranicznych • Wszystkie działania są uzależnione od pośrednika

Tab. 6.4. (cd.)

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Wejście na rynek zagraniczny bez zbędnego, wysokiego ryzyka finansowego • Zdobyć przy pomocy pośrednika znaczących klientów 	<ul style="list-style-type: none"> • Koszty transakcji mogą być większe niż płynące z nich zyski • Pełne uzależnienie od pośrednika • Możliwość niepowodzenia procesu wejścia na rynek • Zwiększone koszty eksportu materiałów reklamowych do kraju docelowego

Źródło: opracowanie własne.

Drugą możliwością jest założenie filii zagranicznej. Ta opcja pociąga jednak za sobą konieczność samodzielnego pozyskania klientów, dostawców oraz kadry (*Przewodnik dla eksportera*, 2003).

Tabela 6.5. Analiza SWOT dla wariantu 2

Zalety wejścia na rynek Europy Zachodniej	Wady wejścia na rynek Europy Zachodniej
<ul style="list-style-type: none"> • Pełna niezależność działań • Niższe koszty transakcji • Zdobyć doświadczenia na rynku pod własną marką 	<ul style="list-style-type: none"> • Samodzielne radzenie sobie z trudnościami związanymi z wejściem na rynek europejski • Konieczność samodzielnego pozyskania klientów i dostawców • Problem znalezienia zaufanej i dobrze wykwalifikowanej kadry lub koszty związane z transferem pracowników z kraju • Duże ryzyko finansowe
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość ustanowienia atrakcyjniejszej cenowo oferty (brak prowizji pośredników) • Zdobyć doświadczenia na rynku europejskim 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemy z zatrudnieniem wykwalifikowanej kadry • Duże koszty szkoleń lub transferu pracowników z kraju • Problemy ze zdobyciem dostawców i klientów • Znaczne ryzyko finansowe

Źródło: opracowanie własne.

Następną możliwością jest kupno istniejącej i działającej na rynku europejskim agencji, która posiada już własnych klientów, dostawców oraz wykwalifikowaną kadrę.

Tabela 6.6. Analiza SWOT dla wariantu 3

Zalety wejścia na rynek Europy Zachodniej	Wady wejścia na rynek Europy Zachodniej
<ul style="list-style-type: none"> • Przejęcie bazy klientów zagranicznych • Przejęcie bazy dostawców • Zyskanie know-how odnośnie rynku europejskiego i rynku wybranego kraju • Niższe ryzyko finansowe • Brak trudności związanych z wejściem na rynek europejski • Brak zależności od pośrednika 	<ul style="list-style-type: none"> • Duże nakłady finansowe na inwestycję, jaką jest wykupienie innej firmy (im większa i bardziej znacząca firma, tym większa suma jest wymagana) • Spełnienie uwarunkowań prawnych • Nakłady na przystosowanie funkcjonowania wykupionej firmy do zasad działania inwestora
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Zwiększenie zysków z projektów dla klientów zagranicznych • Praca z przygotowaną i sprawdzoną kadrą • Możliwość rozszerzenia oferty o działania dotychczas wykonywane w ramach polskiego oddziału i rozszerzenie rynku 	<ul style="list-style-type: none"> • Wycofanie się klientów i dostawców z obawy przed zmianami, jakie nastąpią w firmie po przejęciu • Znaczne rotacje kadry • Duże nakłady finansowe przekraczające zyski

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim możliwym wariantem jest znalezienie inwestora zagranicznego i częściowe przejęcie firmy krajowej.

Tabela 6.7. Analiza SWOT dla wariantu 4

Zalety wejścia na rynek Europy Zachodniej	Wady wejścia na rynek Europy Zachodniej
<ul style="list-style-type: none"> • Przejęcie bazy klientów • Przejęcie bazy dostawców • Zyskanie know-how • Niskie ryzyko finansowe • Brak trudności związanych ze stroną prawną i formalnymi uwarunkowaniami • Zaufanie klientów dla znanej już na rynku marki 	<ul style="list-style-type: none"> • Zdobywanie doświadczenia zagranicznego pod inną marką • Brak pełnej niezależności decyzyjnej
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Pozyskanie wartościowego partnera • Pozyskanie wiedzy, umiejętności i pomysłów wykorzystywanych w Europie Zachodniej • Rozszerzenie oferty o dotychczasową wiedzę, a tym samym możliwość większej ekspansji rynkowej • Praca z wykwalifikowaną kadrą 	<ul style="list-style-type: none"> • Przejęcie może spowodować zmianę struktury kadrowej, jak i działań strategicznych firmy • Reakcja obecnych klientów na zmiany w wewnętrznej strukturze firmy

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Grupa K2 obecnie znajduje się na pozycji lidera w Polsce, jednak nie przestaje się rozwijać i inwestować w kontakty zagraniczne. Sytuacja na rynku europejskim nie należy do najłatwiejszych, ale jak wynika z analizy, rynek ten jest przygotowany na przyjęcie kolejnej agencji marketingowej, szczególnie o ustabilizowanej pozycji krajowej.

Obserwując wyniki analizy SWOT dla poszczególnych wariantów i aktualną sytuację na rynku agencji marketingowych w Europie Zachodniej, można zauważyć, że najmniej korzystną opcją jest aktualnie otwarcie własnej filii w Europie Zachodniej. Niesie ona najwięcej zagrożeń oraz ryzyko pochłonięcia znacznych nakładów finansowych. Nawet przy obecnej współpracy z państwami UE samodzielne pozyskiwanie klientów mogłoby się okazać długotrwałe i odbywać na mniejszą skalę niż w przypadku innych wariantów.

Mało korzystną opcją jest również wariant 3. Wykupienie innej agencji marketingowej, po pierwsze, oznaczałoby konieczność znalezienia uznanej agencji, która przyjąłaby ofertę kupna, a po drugie, pochłonięłoby znaczne nakłady finansowe obejmujące przejęcie takiej agencji oraz dostosowanie jej do strategii i zasad panujących w K2. Ponadto rozwiązanie to niesie ze sobą kilka zagrożeń, gdyż ciężko będzie przewidzieć zachowanie klientów zagranicznych w odniesieniu do zmian wewnętrznych przejmowanej firmy.

Wobec tego przy wejściu na rynek europejski K2 powinno kierować się wariantami 1 i 4. Znalezienie pośrednika lub inwestora jest opcją mało ryzykowną finansowo, jak również pozwala na pozyskanie klientów oraz wiedzy, która będzie przydatna także na rynku krajowym.

Pytania

1. Jakie są możliwości pozyskania klientów na rynku europejskim przez firmę, która dopiero wchodzi na ten rynek?
2. Jakie są szanse i zagrożenia dla firmy wynikające z próby wejścia na rynek Europy Zachodniej?
3. Co sprawia, że firma K2 jest mocnym kandydatem do wejścia na rynek europejski?

Bibliografia

Internet Usage in the European Union, <http://www.internetworldstats.com/stats9.htm> (dostęp: 11.04.2016).